

## **Ambientes de criação e compartilhamento do conhecimento em uma Instituição de Ensino Superior da região dos Campos Gerais**

Antonio Ribas de Oliveira (INEC) tonyoliveira\_19hotmail.com  
Allan Robson Pilati (INEC) apilati@hotmail.com  
Andréia Antunes da Luz (UTFPR-PG/INEC) andréia-luz@hotmail.com  
Rosemeri Leane Knebel (INEC) rlknebel@gmail.com  
David Justilino Stadler (INEC) davidstadler@superig.com.br

### **Resumo:**

O conhecimento atualmente está sendo considerado como um fator de competitividade, agregando valor aos negócios e à sociedade. Este artigo tem como objetivo identificar os quatro tipos de *Ba* organizacionais (*originating ba* ou *ba* da criação, *dialoguing ba* ou *ba* da interação, *systemizing ba* ou *ba* virtual/sistemático e *exercising ba* ou *ba* do treinamento) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) e apresentar seus benefícios para a criação e o compartilhamento dos conhecimentos em turma do sexto período de administração. A pesquisa está classificada como básica, com abordagem qualitativa. Em relação aos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso, uma IES dos Campos Gerais, mais especificamente a turma do sexto período do curso de Administração. A amostra foi por acessibilidade, os alunos foram convidados a responder o instrumento de pesquisa. A turma do sexto período é composta por vinte e quatro (24) alunos, destes, dezenove (19) responderam o questionário. Para a coleta de dados o instrumento básico adotado foi o questionário semiestruturado, composto de sete questões, adaptado para aplicação em IES, conforme a amostra, o questionário foi aplicado em sala de aula aos alunos. A IES precisa ressaltar esses espaços de criatividade, compartilhamento das ideias, criação de processos, solicitando a participação dos alunos aos processos operacionais e a estratégia da organização. Assim, possibilitando um interesse maior dos alunos pelo ensino, pesquisa e extensão e, conseqüentemente, elevando o nível da IES.

**Palavras chave:** Gestão do Conhecimento, Espaços para a criação do conhecimento, Instituições de Ensino Superior.

## **Environments for creating and sharing knowledge in a higher education institution in the region of Campos Gerais**

### **Abstract**

The knowledge is currently being considered as a competitiveness factor, adding value to business and society. This article aims to identify the four types of organizational Ba (Originating ba or creation ba, or dialoguing ba or interaction ba, systemizing ba or virtualba / systematic and exercising ba or training ba) in a Higher Education Institution (HEI) and present its benefits for the creation and sharing of knowledge in the sixth class of the administration period. Research is classified as basic, with a qualitative approach. Regarding the technical procedures used the case study, an IES of the Campos Gerais, specifically the class of the sixth period of the course of Directors. The sample accessibility, students were asked to answer the survey instrument. The class is the sixth period, twenty-four (24) students of nineteen (19) answered the questionnaire. For data collection, the basic tool used was a semi-structured questionnaire, consisting of seven questions, adapted for use in HEIs, as the sample, the questionnaire was administered in the classroom to students. IES needs to highlight

those areas of creativity, sharing ideas, creating processes, requesting the participation of students and the strategy to operational processes of the organization. Thus, allowing students a greater interest in teaching, research and extension, and consequently raising the level of the institution.

**Key-words:** Knowledge Management, spaces for knowledge creation, higher education institutions.

## 1 Introdução

No século passado (XX), as características dos trabalhadores foram determinadas pela Revolução Industrial. Durante a primeira metade desse século as idéias tayloristas foram o centro das discussões sobre o trabalho e a mecanização do homem na esfera industrial (FIEP, 2008).

Atualmente, o profissional para ser bem-sucedido, precisa ter seu lado relacional e comportamental bem trabalhado e desenvolvido, de forma que possa trabalhar com facilidade em equipe, opinando, sugerindo e questionando. Esse profissional deve ter como principais qualidades a iniciativa, a proatividade e a capacidade de criar e inovar, mesmo em pequenas e cotidianas ações. Porém, nem sempre foi assim. (FIEP, 2008).

O conhecimento atualmente está sendo considerado como um fator de competitividade, agregando valor aos negócios e à sociedade. A suposição de que o conhecimento é criado por meio da interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, a forma de utilização e disseminação do conhecimento, ocorre através do aproveitamento efetivo do capital intelectual, seja entre profissionais, organizações ou países, e gira em torno de como transformar o conhecimento individual em conhecimento coletivo, gerando assim, novos serviços, produtos e mercados.

As empresas sempre procuraram ter acesso ao "saber como fazer" (*know-how*), atraindo profissionais com o conhecimento e a experiência necessários, adquirindo ou desenvolvendo tecnologia, desenvolvendo e treinando seus empregados, mas, na maioria dos casos, de forma isolada e aleatória.

Atualmente a Gestão do Conhecimento tem sido foco dos estudiosos da administração. As pesquisas e aplicações geralmente acontecem no âmbito empresarial, voltadas para a perspectiva da Aprendizagem Organizacional e Gestão do Conhecimento Organizacional. A maioria dos conceitos de Gestão de Conhecimento encontrados na literatura é referente ao conhecimento organizacional. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

São raras as iniciativas de desenvolvimento de gestão do conhecimento no ambiente acadêmico, nas atividades de pesquisa e ensino. Embora seja possível encontrar alguma literatura a respeito, a sua maioria é sob a perspectiva da tecnologia da informação. Nesse contexto é imprescindível o desenvolvimento de uma pesquisa para incrementar a criação e o compartilhamento do conhecimento através do estudo dentro da comunidade acadêmica. O presente trabalho questiona o seguinte problema: quais as condições favoráveis à criação e compartilhamento de conhecimento no curso de Administração, mais especificamente no sexto período?

Partindo do questionamento inicial, o objetivo deste artigo é identificar os quatro tipos de *Ba* organizacionais (*originating ba* ou *ba* da criação, *dialoguing ba* ou *ba* da interação, *systemizing ba* ou *ba* virtual/sistemático e *exercising ba* ou *ba* do treinamento) em uma Instituição de Ensino Superior (IES) e apresentar seus benefícios para a criação e o compartilhamento dos conhecimentos em turma do sexto período de Administração.

## 2 Referencial teórico

### 2.1 Gestão do Conhecimento

É possível afirmar que na economia atual, denominada Economia do Conhecimento, a gestão do conhecimento apresenta-se como um paradigma da nova sociedade econômica, no seio da organização e do setor. Assim sendo, é necessário seguir o rito de: desenvolver modelos mentais e organizacionais, diferenciar conhecimentos e reconhecer o contorno genérico e específico no qual a empresa opera. (GONZÁLEZ; SELLERO, 2010).

Se esse conhecimento for transmissível em linguagem formal e sistemática, isso é, articulado sob a forma de palavras e números (manuais de formação e relatórios técnicos), designa-se conhecimento explícito; se for conhecimento mais pessoal e difícil de formalizar e partilhar com os outros indivíduos designa-se conhecimento tácito. (MARTINS; ANTÓNIO, 2010).

A Gestão do Conhecimento na abordagem de Nonaka e Takeuchi (1997) é baseada na transformação do conhecimento explícito em conhecimento tácito e vice-versa, a partir das práticas de: socialização (tácito para tácito); externalização (tácito para explícito); combinação (explícito para explícito) e internalização (explícito para tácito).

### **2.1.1 O modelo SECI (socialização, externalização, combinação e internalização)**

O conhecimento organizacional é constituído por dois componentes principais: as formas de interação do conhecimento e os níveis de criação do conhecimento. É proposto que a criação do conhecimento seja um dispositivo para dar estabilidade a uma organização, uma construção que acontece através dos quatro processos de conversão existentes entre tácito e explícito. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

A conversão do conhecimento é apresentada em modos do conhecimento, a saber: como tácito, sendo pessoal é difícil de dar forma e, o conhecimento explícito, formal, é facilmente propagado pelas pessoas. Essas formas de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito e entre indivíduo e organização resultarão em quatro processos de conversão do conhecimento que constituem o modelo SECI (espiral do conhecimento). (LUZ et. al., 2011).

A espiral de conversão do conhecimento é extremamente aplicável nos processos de inovação. Através das quatro formas de interação entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito, as organizações podem criar e gerenciar seus conhecimentos. (LUZ et. al., 2011). Segundo Nonaka e Takeuchi (1997), os quatro processos de conversão do conhecimento são dependentes, porém cada um possui características próprias que são:

**a) socialização (tácito para tácito):** é o processo de compartilhamento de experiências que resulta na criação do conhecimento tácito, como modelos mentais ou habilidades técnicas compartilhadas. Sem alguma forma de experiência compartilhada, é quase impossível uma pessoa interpretar o raciocínio do outro;

**b) externalização (tácito para explícito):** baseia-se na formulação do conhecimento explícito pelo compartilhamento do conhecimento tácito. Este é traduzido para explícito por meio do uso de palavras e/ou imagens, diálogo, reflexão coletiva, metáforas, analogias e hipóteses, além da dedução, indução e abdução. Dos quatro modos de conversão do conhecimento esta fase é a mais importante, pois cria conceitos novos e explícitos para as organizações;

**c) combinação (explícito para explícito):** o conhecimento é fundamentado na análise do conhecimento codificado em documentos, memorandos, redes de comunicação computadorizadas, conversas ao telefone, banco de dados, etc. É um processo de estruturação de conceitos em um sistema de conhecimento, envolvendo a combinação de conjuntos diferentes de conhecimento explícito, onde ocorrem troca e combinação de conhecimentos por meio de documentos, reuniões ou redes de comunicação computadorizadas;

**d) internalização (explícito para tácito)** é o processo de incorporação do conhecimento explícito no conhecimento tácito. É intimamente relacionado ao “aprender fazendo”. Quando são internalizadas nas bases do conhecimento tácito dos indivíduos sob a forma de modelos mentais ou *know-how* técnico compartilhado. As experiências, com a socialização, externalização e combinação, tornam-se ativos valiosos. Esse conhecimento tácito acumulado precisa ser compartilhado com outros membros da organização, iniciando assim nova espiral de criação do conhecimento.

De acordo com Nonaka e Konno (1998) é relevante a interação entre os indivíduos e grupos no processo SECI dentro da organização. Para o compartilhamento e geração de novos conhecimentos, os indivíduos se socializam individualmente, depois passam para grupo, esse passa para outros grupos, percorrendo a espiral do conhecimento citada por Nonaka e Takeuchi (1997), e sua internalização na organização.

Com as quatro fases de criação do conhecimento, é possível entender que o conhecimento organizacional é criado mediante interação contínua e dinâmica, e essa interação é moldada por um aspecto fundamental, as relações de confiança. As organizações vivem em ambientes de hipercompetição, nos quais necessitam encontrar meios de obter vantagens competitivas sobre seus concorrentes a todo o momento. Conseqüentemente, a alta gerência, os sistemas, as estratégias e a estrutura das empresas passam a seguir essa postura. Com efeito, os trabalhadores são afetados em seus sistemas de remuneração e posição, causando possível diminuição nos níveis de confiança e cooperação. (HOLANDA; FRANCISCO; KOVALESKI, 2009).

Em relação ao compartilhamento de conhecimento pessoal, os indivíduos devem confiar no que os outros estejam dispostos a ouvir e a reagir às suas ideias (VON KROGH; ICHIJO; NONAK, 2001), possibilitando, assim, os bons relacionamentos, os quais diminuem a desconfiança, o medo e a insatisfação, proporcionando possibilidades de exploração de ambientes desconhecidos como novos mercados, novos produtos e novas tecnologias. (HOLANDA; FRANCISCO; KOVALESKI, 2009).

Uma das alternativas que possibilita bons níveis de solicitude entre as pessoas é a criação dos ambientes do conhecimento *Ba*. É necessário lembrar que a solicitude pode existir nas organizações sem a necessidade da criação do *Ba*. Mas estes, os *Ba*, não podem prosperar sem a presença da solicitude, pois o conhecimento tácito das pessoas, base para todo conceito da criação, é suscetível às barreiras impostas pela sua ausência. (HOLANDA; FRANCISCO; KOVALESKI, 2009).

Para esclarecer explora-se o conceito de *Ba*, palavra de origem japonesa usada para descrever o encadeamento de ideias, no qual o conhecimento é criado, difundido e utilizado (LUZ, et. al, 2011).

No entanto, esse processo pode ser facilitado quando as organizações oferecem condições para a criação do *Ba*, proporcionando um ambiente capaz de disseminar e compartilhar a informação para todos os setores e pessoas. Condição esta imprescindível para que as organizações encontrem as formas devidas para sobrevivência e desenvolvimento. (HOLANDA; FRANCISCO; KOVALESKI, 2009).

### **2.1.2 Espaços para a criação do conhecimento**

Nonaka e Konno (1998) definem *Ba* como um espaço compartilhado para as relações emergentes, podendo ser um espaço físico (um escritório, espaço de negócios (redes), etc.), virtual (um *e-mail*, uma teleconferência, etc.), mental (das experiências compartilhadas, das ideias, dos ideais) ou uma múltipla combinação destas, sendo considerado um espaço

compartilhado que serve de base para a criação de conhecimento, seja este individual ou coletivo.

Os *Ba* fornecem uma plataforma para o avanço do conhecimento individual e coletivo possibilitando que sejam elaborados processos sociais capazes de criar novos conhecimentos por meio de conversão do conhecimento e combinação entre o tácito em explícito, que são abordados pelos modos de conversão do conhecimento denominado processo SECI, ou seja, socialização, externalização, combinação e internalização. (NONAKA; TAKEUCHI, 2008).

Nonaka e Konno (1998) propõem que os *Ba* sejam construídos de informação necessária à criação de conhecimentos, tanto individuais quanto coletivos, sendo as interações, desse modo, condicionadas por esse contexto rico em conhecimentos.

As trocas de dados, informação, opinião, colaboração e de uma mobilização sobre um projeto confrontado às necessidades e ao desconhecido convergem ao *Ba* dentro das organizações. O *Ba* é fundamentalmente subjetivo e relacional, envolvendo os atores pelo fato de ser orientado pelo interesse e por não existirem fortes conflitos nos relacionamentos humanos. (FAYARD, 2003). Dentro do processo de criação de conhecimentos, Nonaka, Toyama e Konno (2002) apresentam quatro tipos de *Ba*: *originating ba* (*ba* da criação), *dialoguing ba* (*ba* da interação), *systemizing ba* (*ba* virtual – sistemático) e *exercising ba* (*ba* do treinamento). A Figura 1 apresenta todos os *Ba*.

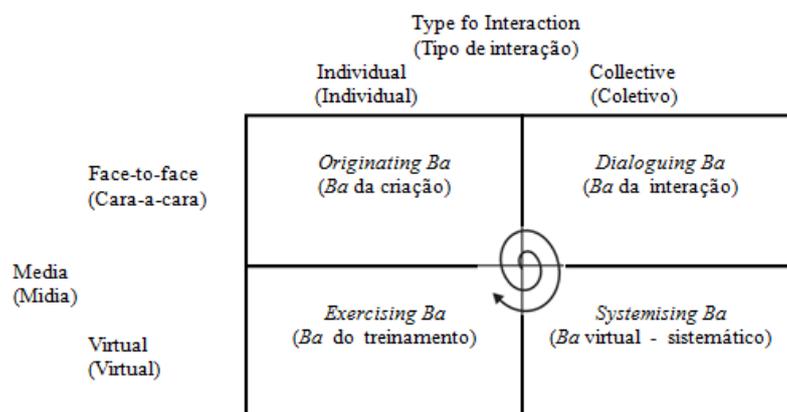


Figura 1 - : Os quatro tipos de *Ba*

Fonte: Traduzido pelos autores e adaptado de Nonaka, Toyama e Konno (2002)

*Originating Ba* (*Ba* da criação) é o espaço em que o conhecimento é originado por meio da interação face a face em que os indivíduos compartilham sentimentos, emoções, experiências e modelos mentais. É o primeiro *ba* no qual inicia o processo de criação de conhecimento e é associado ao processo de socialização do conhecimento tácito. Experiências e habilidades transmitidas diretamente entre os indivíduos constituem a chave para interagir o conhecimento tácito em tácito. É um espaço no qual emerge o amor, a confiança e o comprometimento, formando a base para a criação de conhecimento entre indivíduos. O *originating Ba* é responsável pela emergência de ativos de conhecimento como habilidades, *know-how*.

*Dialoguing Ba* (*Ba* da interação) é mais conscientemente construído em relação ao *originating Ba*. Por meio do diálogo, indivíduos compartilham suas experiências e habilidades convertendo-as em termos e conceitos comuns. O *dialoguing Ba* funciona como uma plataforma para o processo de externalização do conhecimento em que o conhecimento tácito é tornado explícito. Este promove a criação de ativos de conhecimento, como por exemplo, conceitos de produtos, *design* e cenários futuros.

*Systemizing Ba* (*Ba* virtual – sistemático) é definido como uma interação coletiva ou virtual e oferece um contexto para a combinação de novo conhecimento explícito gerado nas bases de conhecimento existentes na organização. Nesta fase do processo as tecnologias de informação, como redes *on-line*, *groupware*, etc., podem exercer um papel relevante para a sistematização do conhecimento explícito gerado. Ele é responsável pela emergência de ativos de conhecimento como *database*, documentos, especificações, manuais, patentes e licenças.

*Exercising Ba* (*Ba* do treinamento) é definido como o espaço em que o conhecimento que foi socializado, combinado e sistematizado é novamente interpretado e internalizado pelo sistema cognitivo dos indivíduos. Neste tipo de *Ba* ocorre a transformação de conhecimento explícito em conhecimento tácito, ou seja, o conhecimento criado é internalizado em forma de novos conceitos e práticas de trabalho. Nesses *Ba* são criados ativos de conhecimento como *know-how*, rotinas organizacionais e novos padrões de comportamento.

## 2.2 Instituições de Ensino Superior (IES) e a formação do conhecimento de administradores de empresa

Os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e seus administradores. Há duas fontes principais desses conhecimentos: a experiência prática e os métodos científicos. O conhecimento sempre volta para o mundo que o produziu, num processo de constante elaboração. (MAXIMIANO, 2004), conforme figura 2, abaixo:

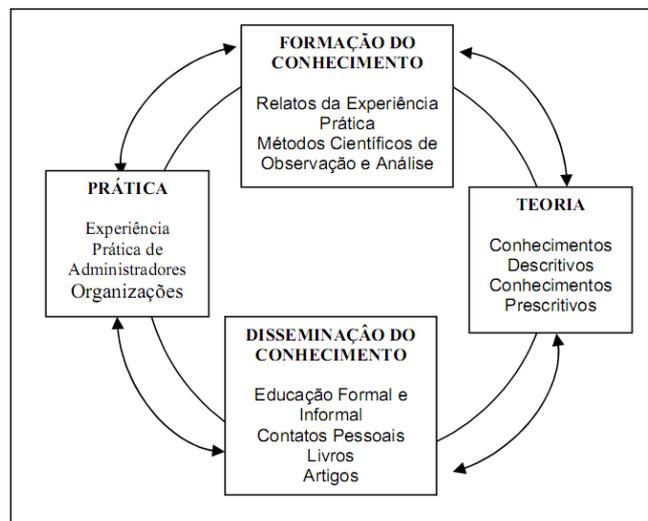


Figura 2 - Processo de formação e disseminação das teorias da administração  
Fonte: Adaptado de Maximiniano (2004)

Desde o início do mercantilismo com a chegada da revolução industrial, criou-se uma demanda por conceitos e técnicas para serem utilizados pelo administrador. Surgiu o interesse pela aplicação de conhecimentos administrativos, a administração começou a se consolidar como uma área de conhecimento e surgiram modelos de administração relatando experiências vividas pelo administrador que, na época, trabalhava nas fábricas. As contribuições teóricas de estudiosos que refletem e registram sua própria experiência. A transmissão dos conhecimentos empíricos, assim como a existência de organizações, é antiga. Há muito tempo os administradores possuem um acervo de conhecimentos que crescem e se tornam mais requintados com o passar do tempo. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

Vive-se numa época de mudanças, incertezas e complexidades, na qual a administração é uma das áreas mais importantes das atividades humanas. O trabalho do administrador é

uma das carreiras mais estimulantes e gratificantes, não só pelos desafios que proporciona, mas porque promove a satisfação aos indivíduos que realizam estas atividades, e ainda propicia grandes contribuições à sociedade. Através do trabalho podem-se realizar grandes projetos em organizações, sejam elas empresas privadas, hospitais, universidades, e até organizações não lucrativas. O administrador envolve-se em atividades diversas, organizando equipes a fim de alcançarem os objetivos pessoais e das organizações. Consequentemente, podem criar soluções para problemas do mundo moderno. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

Há elementos do meio ambiente que influenciam diretamente nas atividades de uma organização, tais como os sindicatos, fornecedores, competidores, consumidores, grupos de interesses especiais e órgãos governamentais, assim como os empregados e acionistas. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

As IES fazem parte do universo das organizações, estão inseridas neste ambiente e, portanto, sofrem a influência do mesmo e exercem sua influência através da criação do conhecimento. O conhecimento é o bem intangível de maior valor em uma organização e é formado pela parte tácita inerente ao ser humano, que muitas vezes torna-se explícita em normas. São informações atualizadas as experiências obtidas ao longo do tempo, as tendências futuras e intuições que formam as competências essenciais. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

As IES são organizações que participam ativamente para transformar a sociedade em sociedade do conhecimento. Atualmente, na era do conhecimento, a aprendizagem faz parte do processo de produção. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

Analisando-se a abordagem de um ambiente de ensino e da Gestão do Conhecimento, pode-se considerar que ambos têm como base o ensino-aprendizagem e que a Gestão do Conhecimento pode ser vista, potencialmente, como um processo que auxilia na maximização da área pedagógica de uma escola, uma vez que sua teoria se baseia na hipótese de que quanto maior a troca de conhecimentos, mais a amplia. (VON KROGH, 2001).

A Gestão do Conhecimento é usada como estratégia para que as organizações possam se adaptar e até mesmo se antecipar às mudanças aceleradas que estão ocorrendo no mundo. Planejar uma estratégia orientada para a mudança, inovação e reorganização da organização possibilita a abertura de novos caminhos, novas oportunidades que são viabilizadas através da Gestão do Conhecimento. (CAJUEIRO; SICSÚ; RIBEIRO, 2009).

### **3 Procedimentos metodológicos**

O objetivo deste tópico é apresentar a metodologia de pesquisa escolhida para a realização desta pesquisa. A pesquisa será executada da seguinte forma: enquanto a natureza, abordagem da amostra, estratégia da pesquisa e técnica de coleta de dados.

#### **3.1 Quanto à natureza da pesquisa**

A pesquisa pode ser classificada como básica, pois, tem o interesse de contribuir para a geração de informações e conhecimentos sobre espaços de criação e compartilhamento de conhecimento em IES.

#### **3.2 Quanto à abordagem da pesquisa**

A abordagem é qualitativa e buscou entender as relações entre os alunos e a IES.

#### **3.3 Amostra**

Amostra é a porção ou parcela convenientemente selecionada de um universo. (MARCONI; LAKATOS, 2003). Esta pesquisa buscou somente uma Instituição de Ensino Superior dos

Campos Gerais, mais especificamente a turma do sexto período do curso de Administração. A amostra foi por acessibilidade, os alunos foram convidados a responder o instrumento de pesquisa. A turma do sexto período é composta por vinte e quatro (24) alunos, destes dezenove (19) responderam o questionário.

### 3.4 Quanto à estratégia da pesquisa

Para atingir o objetivo proposto em função dos procedimentos técnicos utilizou-se o estudo de caso. Segundo Yin (2005, p. 20), "utiliza-se o estudo de caso em muitas situações para contribuir com o conhecimento que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais, políticos e de grupo, além de outros fenômenos relacionados". A IES foi credenciada em 2002 e está localizada na região dos Campos Gerais. Os cursos ofertados (Agronegócio, Sistemas para Internet, Administração e Recursos Humanos) contam com professores profissionais capacitados, mestres e especialistas.

### 3.5 Técnica de coleta de dados

Para a coleta de dados, o instrumento básico adotado foi o questionário semiestruturado, composto de sete questões que procuram identificar os quatro tipos de espaços organizacionais (*originating ba - ba* da criação, *dialoguing ba - ba* da interação, *systemizing ba - ba* virtual – sistemático e *exercising ba - ba* do treinamento) e apontar seus benefícios para a criação de conhecimentos. Este foi elaborado por Balestrin, Vargas e Fayard (2005), adaptado para aplicação em IES. Conforme a amostra, o questionário foi aplicado em sala de aula aos alunos.

## 4. Resultados

Através do questionário foi possível observar os ambientes de criação e disseminação do conhecimento na instituição de ensino superior, mais especificamente na turma do sexto período. Os resultados obtidos sobre a existência de *Ba* (físico, mental e virtual) e seus benefícios para a criação e disseminação dos conhecimentos são apresentados em nas tabelas abaixo.

Os resultados apresentados em relação à identificação de espaços de criação, a saber: três (03), ou seja 16% dos alunos não identificaram espaços e dezesseis (16), 84% identificaram algumas vezes. Este resultado pode estar relacionado com a falta de conhecimento sobre o assunto.

Você identifica algum espaço de criação do conhecimento na faculdade/universidade e quais seus benefícios?	TOTAL	%
Nunca	3	16
Algumas vezes	16	84
Freqüentemente		
Sempre		
TOTAL	19	100

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 1 -Identificação dos *Ba*

A Tabela 2 apresenta os resultados em relação à freqüência de tempo da utilização dos espaços na Instituição de Ensino Superior. O resultado foi de três (03), ou 16% e dezesseis (16), ou 84% para a questão de algumas vezes (1 vez por semana), os alunos utilização os espaços de acordo com suas disponibilidades. Os principais benefícios para a instituição de ensino estão no contato direto com: funcionários administrativos, bibliotecário, professores e

coordenação, possibilitando a troca de informações e conseqüentemente o conhecimento, diminuindo suas dúvidas.

Os alunos utilizam esses espaços de criação do conhecimento com que frequência de tempo?	TOTAL	%
Nunca	3	16
Algumas vezes	16	84
Frequentemente		
Sempre		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

TABELA 2 -Frequência de tempo da utilização dos *Ba*

A Tabela 3 apresenta os resultados em relação à formalização ou informalização dos *Ba* na Instituição de ensino pesquisada, as resposta Os alunos identificaram espaços formais e informais. Os dados revelam que sete (07), ou seja, 37% das respostas referem-se a espaços formalizados e doze (12), 63% para espaços não formalizados. Esses dados evidenciam que existem ambientes formais, estruturados e visíveis dentro da Instituição de Ensino. A formalização dos espaços possibilita mais sinergia entre os professores, instituição de ensino e alunos, elevando o nível de confiança e criando redes de relacionamento. A existência dos ambientes informais está no esclarecimento de dúvidas e trocar informações.

Esses espaços identificados referem – se a espaços de criação do conhecimento formalizados pela faculdade/universidade?	TOTAL	%
Formalizados	7	37
Não formalizados	12	63
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 3- Tipos de *Ba* – Formais ou informais

As Tabelas de 4 a 7 apresentam os *Ba* do modelo de Nonaka, Toyama e Konno (2002). A Tabela 4 apresenta as respostas em relação aos *Ba* de socialização do conhecimento. Visitas a indústrias obteve dezessete (17), ou seja, 89%, e dois (02), 11% para a questão de Demais Encontros Informais. Estes são espaços de socialização utilizados pelos alunos, professores e funcionários da instituição de ensino.

Quais tipos e quantidades de espaços ( <i>ba</i> ) dedicados a Socialização do conhecimento na faculdade / universidade?	TOTAL	%
Confraternizações		
Visitas a indústrias	17	89
Demais encontros informais	2	11
Outros		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 4 - O *Originating Ba* – Socialização do conhecimento

A Tabela 5 apresenta os resultados sobre o segundo espaço de criação do conhecimento, externalização. Em relação às respostas sobre os *Ba* de externalização do conhecimento, reuniões formais obteve sete (07) sendo, 37%, são espaços onde a Instituição de Ensino interagem formalmente com os alunos, professores e funcionários. Assim, os projetos institucionais evoluem (caso a caso) na medida das possibilidades da instituição e do esforço individual. Outros obtiveram doze (12), 63%, dos alunos identificaram trabalhos em grupos, projetos de pesquisas, aulas e semana acadêmica.

Quais tipos e quantidades de espaços (ba) a Externalização do conhecimento na faculdade/universidade?	TOTAL	%
Reuniões formais	7	37
Processo de tomada de decisão coletiva		
Reuniões de planejamento		
Outros	12	63
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 5 - O *Dialoguing Ba* – Externalização do conhecimento

A Tabela 6 apresenta os resultados sobre o terceiro espaço de criação do conhecimento, combinação. Em relação às respostas obtidas sobre os *Ba* de combinação do conhecimento, Comunicação eletrônica, obteve dezessete (17), ou seja 89%, a saber: site da IES na criação e disseminação do conhecimento, apresentando-se como uma importante ferramenta de comunicação e sistematização de conhecimento explícito, os alunos, professores utilizam os recursos eletrônicos para solicitar e enviar informações e materiais necessários para as aulas e trabalhos de pesquisa, Sistema de Gestão compartilhado, obteve duas (02), 11%, apenas dois alunos identificaram que IES compartilha com os seus alunos, professores e funcionários a combinação para o sistema de gestão.

Quais tipos e quantidades de espaços (ba) dedicados a Combinação do conhecimento na faculdade / universidade?	TOTAL	%
Comunicação Eletrônica	17	89
Documentos formais		
Sistema de Gestão compartilhado	2	11
Outros		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 6 - Systemizing *Ba* – Combinação do conhecimento

A Tabela 7 apresenta os resultados sobre o último espaço de criação do conhecimento, internalização. Em relação às respostas obtidas sobre os *Ba* de internalização do conhecimento, novos produtos e/ou novos serviços, obteve dez (10), 53% das respostas, acontece quando os alunos desenvolvem seus trabalhos de pesquisas, provas e conseguem boas notas. A partir dessa internalização de conhecimentos, adquirem os novos conceitos para usar nos seus trabalhos, trabalhos de pesquisas e provas, trocam experiências na

realização de trabalhos de pesquisas em grupos, realizados em sala de aula ou fora da sala de aula, essa troca ocorre entre alunos e professores. Outras ações de aplicação do conhecimento, obteve nove (09), 47% das respostas, acontece quando a IES apóia e orienta a participação dos alunos e professores em eventos da área.

Quais tipos e quantidades de espaços ( <i>ba</i> ) dedicados à Internalização do conhecimento na faculdade/universidade?	TOTAL	%
Novos conceitos		
Novos Produtos e/ou novos serviços	10	53
Outras ações de aplicação do conhecimento	09	47
Outros		
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>	<b>100</b>

Fonte: pesquisa de campo

Tabela 7 - Exercising *Ba* – Internalização do conhecimento

O principal benefício apontado pela identificação dos *Ba* foi o compartilhamento de informações e de conhecimentos entre professores e alunos. Essa interação ocorre através do ambiente da IES, a qual está no papel de proporcionar a melhoria da qualidade de ensino e formação de profissionais competentes para o mercado.

## 5 Considerações finais

As IES são reconhecidas como responsáveis pela criação, armazenamento e disseminação de conhecimento entre as pessoas através das atividades de ensino, pesquisa e extensão. Um modelo de Gestão de Conhecimento desenvolve mecanismos capazes de agregar valor às atividades das IES. Desta forma, o ambiente acadêmico é um lugar ideal para aplicação de um modelo de Gestão de Conhecimento que proporcione um aumento na eficiência na criação de ciência, armazenamento, transferência e circulação de conhecimento e formação de profissionais.

A percepção dos alunos sobre modelos de Gestão de Conhecimento para a aplicabilidade no contexto acadêmico é desconhecido. Percebeu-se então a necessidade de esclarecimentos e conceitos de forma a integrar os alunos e a IES. Pois os espaços de criação e compartilhamento do conhecimento disponibilizados pela IES são desconhecidos pelos alunos.

A IES precisa ressaltar esses espaços de criatividade, compartilhamento das ideias, criação de processos, solicitando a participação dos alunos aos processos operacionais e a estratégia da organização. Assim, possibilitando um interesse maior dos alunos pelo ensino, pesquisa e extensão, e conseqüentemente, elevando o nível da IES.

## Referências

**BALESTRIN, A.; VARGAS, L. M.; FAYARD, P.** Ampliação interorganizacional do conhecimento: o caso das redes de cooperação. *Revista eletrônica de administração*, v. 11, n. 1, jan./fev. 2005. Disponível em: <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000300005.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000300005.pdf)>. Acesso em: 22 out. 2011.

**CAJUEIRO, J. L.; SICSÚ, A. B.; RIBEIRO, A. R. B.** Gestão elementos preliminares para a construção de modelos: a contribuição da gestão do conhecimento para instituições de ensino superior. *Revista Gestão Industrial*, v. 05, n. 03, p. 219-234, 2009. Disponível em: <<http://www.pg.utfpr.edu.br/depog/periodicos/index.php/revistagi/article/view/430/318>>. Acesso em: 22 out. 2011.

**GONZÁLEZ, M. M. C.; SELLERO, F. J. S.** Gestão do conhecimento na gestão estratégica dos recursos humanos no setor da aquicultura da Espanha. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v. 6, n. 1, p. 137-164, 2010. Disponível em: <[http://www.rbgdr.net/revista/index.php?journal=rbgdr&page=article&op=viewFile&path\[\]=265&path\[\]=182](http://www.rbgdr.net/revista/index.php?journal=rbgdr&page=article&op=viewFile&path[]=265&path[]=182)>. Acesso em: 22 out. 2011.

**FAYARD, P.** *Le concept de ba dans la voie japonaise de la création du savoir*, Rapports d'Ambassade, Ambassade de France au Japon, Juin. 2003.

**FIEP** – Federação das Indústrias do Estado do Paraná. *Faces do empreendedorismo inovador*. Sonia Regina Hierro Parolin (org.), Maricilia Volpato (org.). Curitiba: SENAI/SESI/IEL, 2008. 364 p. (Coleção Inova; v. 3). Disponível em: <[www.fepr.org.br/colecaoInova](http://www.fepr.org.br/colecaoInova)>. Acesso em: 21 set. 2011.

**HOLANDA, L. M. C.; FRANCISCO, A. C.; KOVALESKI, J. L.** A percepção dos alunos do mestrado em engenharia de produção sobre a existência de ambientes de criação do conhecimento. *Ci. Inf. [online]*, 2009, v. 38, n. 2, p. 96-109, 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/ci/v38n2/08.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2011.

**LUZ, A. A.; KOVALESKI, J. L.; ANDRADE JUNIOR, P. P.; BETIM, M. T.** A existência de ambientes de criação e compartilhamento do conhecimento em incubadoras de empresas. *Revista de Engenharia e Tecnologia*, v. 3, n. 1, p. 44-58, abr. 2011. Disponível em: <<http://www.revistaret.com.br/ojs-2.2.3/index.php/ret/article/viewFile/66/100>>. Acesso em: 22 out. 2011.

**MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.** *Técnicas de pesquisa*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

**MARTINS, J. M.; ANTÔNIO, N. S.** A transferência de conhecimento no interior as empresas multinacionais a operar em Moçambique. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, v.6, n.3, p. 159-185, 2010. Disponível em: <[http://www.rbgdr.net/revista/index.php?journal=rbgdr&page=article&op=viewFile&path\[\]=298&path\[\]=211](http://www.rbgdr.net/revista/index.php?journal=rbgdr&page=article&op=viewFile&path[]=298&path[]=211)>. Acesso em: 22 out. 2011.

**MAXIMIANO, A. C.** *Introdução à Administração*. São Paulo: Atlas, 2004.

**NONAKA, I.; TAKEUCHI, H.** *Criação do Conhecimento na Empresa*: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. São Paulo: Campus, 1997, 358 p.

**NONAKA, I., KONNO, N.** The Concept of “Ba”: Building a Foundation for Knowledge Creation, *California Management Review*, vol 40, n o. 3, spring, 1998.

**NONAKA, I.; TOYAMA, R. E KONNO, N.** *Seci, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. Managing knowledge an essential reader*. London, Sage Publications, 2002.

**VON KROGH, G.; ICHJO, K.; NONAKA, I.** *Facilitando a criação do conhecimento: reinventando a empresa com o poder da inovação contínua*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

**YIN, R. K.** *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2005.